

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

KARINA RIBEIRO DOS SANTOS POPPER

IMPLANTAÇÃO DE UM PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS NA PREFEITURA  
MUNICIPAL DE RIO NEGRO-PR E SEU IMPACTO NAS CONTAS PÚBLICAS E NO  
DESEMPENHO DOS SERVIDORES PÚBLICOS MUNICIPAIS.

Rio Negro - PR

2011

KARINA RIBEIRO DOS SANTOS POPPER

IMPLANTAÇÃO DE UM PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS NA PREFEITURA  
MUNICIPAL DE RIO NEGRO-PR E SEU IMPACTO NAS CONTAS PÚBLICAS E NO  
DESEMPENHO DOS SERVIDORES PÚBLICOS MUNICIPAIS.

PROJETO TÉCNICO apresentado à  
Universidade Federal do Paraná para  
obtenção do título de Especialista em  
Gestão Pública.

Orientador: Prof. Mariane Lemos  
Lourenço

Rio Negro - PR

2011

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO:</b>	<b>5</b>
1.1 – APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA	5
1.2 – OBJETIVOS	5
1.2.1 – Objetivo Geral	5
1.2.2 – Objetivos Específicos	5
1.3 – JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO	5
<b>2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA</b>	<b>7</b>
2.1 – CARGO	7
2.2 – FUNÇÃO	7
2.3 – TAREFA	7
2.4 – DESCRIÇÃO DE CARGOS	7
2.5 – RECRUTAMENTO	8
2.6 – SELEÇÃO	9
2.6.1 – Análise dos currículos	9
2.6.2 – Entrevista	9
2.6.3 – Testes	10
2.7 – AGENTES PÚBLICOS	10
2.7.1 – Agente Político	10
2.7.2 – Servidores Públicos	11
2.7.3 – Militares	11
2.7.4 – Particulares em Colaboração com o Poder Público	11
2.8 – DIREITO A INGRESSO A CARGOS, EMPREGOS E FUNÇÕES PÚBLICAS	12
<b>3. METODOLOGIA</b>	<b>13</b>
<b>4. A ORGANIZAÇÃO PÚBLICA</b>	<b>14</b>
4.1 - DESCRIÇÃO GERAL	14
4.2 - DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	17
<b>5. PROPOSTA</b>	<b>19</b>
5.1 – DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA	19
5.2 – PLANO DE IMPLANTAÇÃO	20
5.3 – RECURSOS	23
5.4 – RESULTADOS ESPERADOS	24

5.5 – RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS .....	24
<b>6. CONCLUSÃO .....</b>	<b>26</b>
<b>7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>27</b>

## **1. INTRODUÇÃO:**

### **1.1 – APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA**

Este trabalho visa a Implantação de um Plano de Cargos e Salários na Prefeitura Municipal de Rio Negro-PR e seu impacto nas contas públicas e no desempenho dos servidores públicos municipais e está sendo realizado devido o crescente pensamento de valorizar o funcionalismo público municipal e com isso agregando valores à máquina pública municipal.

### **1.2 – OBJETIVOS**

#### **1.2.1 – Objetivo Geral**

Propor a implantação de Plano de Cargos e Salários na Prefeitura Municipal de Rio Negro-PR

#### **1.2.2 – Objetivos Específicos**

- Fazer um levantamento das leis atuais acerca dos cargos e salários;
- Identificar possíveis falhas;
- Propor a implantação de Plano de Cargos e Salários;
- Sugerir reestruturação do quadro de cargos da administração da Prefeitura Municipal de Rio Negro – PR.

### **1.3 – JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO**

Este trabalho é de grande relevância porque contribui na formação acadêmica dos futuros gestores públicos, pois traz a importância de um bom plano de cargos e salários e o impacto no quesito motivação nos servidores e se faz necessário devido à importância de se

agregar talentos ao setor publico, ou seja, não deixar com que os servidores busquem novos concursos públicos por falta de valorização dos servidores.

## **2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA**

Na revisão teórico-empírica serão abordados as principais conceitos e definições para o melhor entendimento do assunto da situação-problema, como: o que são cargos, funções, atividades, tarefas entre outros.

### **2.1 – CARGO**

É a ocupação oficial do empregado. Para se obter cargos específicos deve-se analisar as atividades, necessidades e objetivos de cada função para determinadas organizações.

### **2.2 – FUNÇÃO**

É o conjunto de deveres e responsabilidades exigidas para o desempenho das atividades de um funcionário.

### **2.3 – TAREFA**

É o conjunto de atividades de um funcionário para se alcançar um determinado objetivo.

### **2.4 – DESCRIÇÃO DE CARGOS**

A descrição de cargos é o processo que distingue um cargo de outros, ele define as responsabilidades e uma lista de tarefas que o ocupante do cargo deve desenvolver.

A descrição do cargo além de trazer a definição do cargo traz também os requisitos básicos como experiência, escolaridade e outros fatores para se ocupar o cargo.

O processo de descrição de cargos serve de base para definir não só as formas de recrutamento e seleção de funcionários como as de remuneração.

## 2.5 – RECRUTAMENTO

O recrutamento segundo Macedo; Rocha (2005, p. 10) é: “A busca pessoas com aptidões desejadas para suprir as necessidades da empresa”.

Antes de iniciar o recrutamento, a empresa precisa definir o que ela quer as características do empregado que deseja contratar, como: idade, escolaridade, experiência na atividade, etc.

Existem dois tipos de recrutamento: o interno e o externo.

O interno trata-se de recrutar pessoas dentro da própria empresa, mas, no entanto só deve ser feito se um dos candidatos tiver condições de se igualar ao antigo ocupante do cargo, não se deve promover ou aproveitar pessoas só para prestigiar os funcionários da empresa ou reduzir os custos da contratação, o candidato deve realmente suprir as necessidades da organização. Segundo Lacombe (2005, p. 69):

O aproveitamento do pessoal da empresa tem as seguintes vantagens: motiva todos os empregados, sinalizando a disposição de se promover a “prata da casa” e de se criar perspectivas de carreira; no longo do prazo, facilita o recrutamento de pessoas mais qualificadas; costuma ser mais rápido, pois as pessoas estão disponíveis e as vagas são preenchidas mais depressa; o custo de admissão é praticamente nulo; se houver uma boa avaliação dos candidatos, a probabilidade de acerto tende a ser maior, uma vez que eles já estão na empresa e são conhecidos; aproveita melhor o treinamento do pessoal; diminui a probabilidade de rejeição pelos colegas.

O recrutamento externo é à procura de candidatos no mercado de trabalho através de: anúncios em jornais, rádio, TV e Internet; cartazes na frente da empresa; utilização de agências de emprego; procura em escolas e faculdades, entre outros.

Para um anúncio atingir os resultados esperados, ele deve conter os seguintes itens, segundo Macedo e Rocha (2005, p. 11):

O título do cargo ou função – ex: auxiliar de departamento de pessoal, gerente, auxiliar de contabilidade, etc;  
Os requisitos exigidos – sexo, idade, escolaridade, experiência anterior, etc;  
O que oferece – salário, benefícios e outras vantagens;  
As características da empresa – tipo de empresa, localização, horário de trabalho, etc;  
Forma de contato – aonde ir, a quem procurar, em qual horário, etc.



## 2.6 – SELEÇÃO

A seleção é a escolha da pessoa mais adequada para preencher a vaga. Essa seleção é feita por meio de análise de currículos, entrevistas e testes. Segundo Lacombe (2005, p. 79):

Uma boa seleção deve considerar que se deve dar preferência aos candidatos que possuem habilidades, atitudes e comportamentos requeridos pela empresa e que são difíceis de serem adquiridas por meio de treinamento, como a capacidade de lidar com as pessoas, a capacidade de ouvir o interlocutor, de não perder o controle de si, o conhecimento de si próprio, das suas limitações e dos seus pontos fortes. Não é fácil avaliar com precisão todos esses fatores.

Normalmente a seleção é feita por uma equipe especializada ou um responsável com conhecimento na área, mas, no entanto, a equipe faz a seleção preliminar, pois a escolha final é sempre da chefia.

### 2.6.1 – Análise dos currículos

A análise de currículos segundo Lacombe (2005, p. 87) é: “checar se o candidato tem possibilidade de ser aproveitado. Verifica-se sua formação básica e sua experiência e compara-se com o que se requer para a vaga”.

Nesta etapa são checados os requisitos básicos que a empresa exigiu no recrutamento, ou seja, a escolaridade, a experiência na função desejada, o tempo que o candidato ficou em cada emprego, enfim as informações básicas.

### 2.6.2 – Entrevista

A entrevista tem por objetivo conhecer as características do candidato. Segundo Ribeiro (2006, p.82): “A entrevista é um instrumento auxiliar do processo de seleção, que deve busca fatos - principalmente fatos profissionais, educacionais e socioeconômicos, do candidato”. Para isso, fazem-se perguntas abordando vários aspectos como: vida profissional, se o candidato já trabalhou; quanta vez mudou de emprego e quais os motivos da mudança; vida escolar, se o candidato estuda, se parou de estudar e, se for o caso, por que isso ocorreu;

se pretende continuar estudando; pretensões profissionais, para verificar o que o candidato espera da empresa e o que pretende dar-lhe em troca.

### 2.6.3 – Testes

Os testes procuram verificar se os candidatos possuem aptidões necessárias para exercer determinada função. Há cargos que se faz necessário fazer testes de redação para verificar se o candidato redige de forma compreensível e correta; exercícios aritméticos, para verificar se o candidato sabe solucionar questões e problemas com a utilização das quatro operações e de cálculos de percentagem e juros; conhecimentos básicos de informática e utilização do equipamento; outras necessitam de testes psicológicos; para verificar, principalmente, as aptidões mentais do candidato.

## 2.7 – AGENTES PÚBLICOS

Agente Público segundo Di Pietro (2011, p. 526), é “toda pessoa física que presta serviços ao Estado e às pessoas jurídicas da Administração Indiretas”.

Segundo a Constituição Federal de 1988 os agentes públicos são divididos em quatro categorias: os agentes políticos, os servidores, militares e particulares em colaboração com o Poder Público.

### 2.7.1 – Agente Político

Agentes políticos são: o Presidente da República, os Governadores, Prefeitos, Senadores, Deputados, Vereadores, Ministros, Secretários, Membros da Magistratura e do Ministério Público.

O nome Agente Político está ligado diretamente a governo e mandato, pois a forma de investidura, com exceção dos Ministros, Secretários e Membros da Magistratura e do Ministério Público, que entram no serviço público mediante nomeação, é a eleição.

### 2.7.2 – Servidores Públicos

Servidores Públicos são as pessoas físicas que prestam serviços a Administração Pública com vínculo empregatício e mediante remuneração.

Dentro da categoria dos Servidores Públicos existem subcategorias, os servidores públicos de cargos efetivos que se submetem ao regime estatutário e os cargos em comissão de livre nomeação e exoneração; os ocupantes de emprego público que são regidos pela CLT e existem também os servidores temporários que são aqueles que exercem função pública e não estão vinculados ao cargo ou a emprego público, são contratados por tempo determinado ou para exercer função técnica especializada.

### 2.7.3 – Militares

Os militares são as pessoas físicas que prestam serviço a Marinha, Exército Aeronáutico, Polícia Militar e Corpo de Bombeiros Militares. Os Militares estão sujeitos ao regime estatutário e submetem-se a regime jurídico definido por lei própria.

### 2.7.4 – Particulares em Colaboração com o Poder Público

Conforme Di Pietro (2010, p. 533), nesta categoria está compreendido três subcategorias:

1 – Delegação do Poder Público, onde se encontram as pessoas que exercem serviços notariais e de registros, os leiloeiros, tradutores e intérpretes públicos. A remuneração é recebida de terceiros.

2 – Mediante requisição, Nomeação ou Designação para o exercício de funções públicas, nesta categoria encontram-se jurados, convocados para prestar serviço militar ou eleitoral, integrantes de comissões, grupos de trabalhos entre outros. Não há vínculo empregatício e não recebem remuneração.

3 – Gestores de negócios que assumem função pública em momentos de emergência como epidemias, incêndios, enchentes, terremotos etc.

## 2.8 – DIREITO A INGRESSO A CARGOS, EMPREGOS E FUNÇÕES PÚBLICAS.

Todo brasileiro, nato ou naturalizado, tem direito ao ingresso no serviço público desde que preencha os requisitos estabelecidos em lei.

A Constituição prevê que as universidades e instituições de pesquisa científica e tecnológica, podem contratar estrangeiro como professor, cientista ou pesquisador.

O direito de ingresso ao serviço público de acordo com o art. 37, II, da Constituição Federal, depende de:

...aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração.

O prazo de validade do concurso público é de até dois anos, podendo ser prorrogado uma vez, por igual período durante o prazo improrrogável previsto no edital de convocação, aquele aprovado em concurso público de provas ou de provas e títulos será convocado com prioridade sobre novos concursados para assumir cargo ou emprego, na carreira.

### **3. METODOLOGIA**

Para implantação de um Plano de Cargos e Salários, é necessário que se tenha em mente que uma das maiores preocupações da Administração Pública é o equilíbrio orçamentário, no entanto o poder público deve manter salários adequados para atrair e manter pessoas capacitadas para que a máquina pública atinja seus objetivos, sem deixar de lado a capacidade que seu orçamento tem de absorver essas despesas e a legislação pertinente que obriga o poder público a ter um limite máximo com despesa de pessoal, por isso é necessário que o desenvolvimento do plano de cargos e salários siga algumas etapas.

Segundo Pontes (2007, p.36) “é necessário seguir as etapas de planejamento e divulgação do plano, análise e avaliação dos cargos, pesquisa salarial, estrutura salarial e definição da política salarial”.

Tendo por base as etapas definidas por Pontes, na Administração Pública, pode-se adaptar as fases de implantação de um plano de cargos e salários. A primeira etapa para a implantação é a etapa de planejamento e divulgação do projeto, a segunda corresponde à análise e avaliação dos cargos, a terceira corresponde à pesquisa salarial, a quarta corresponde à estruturação da política salarial, a quinta etapa corresponde ao estudo do impacto que a implantação do plano de cargos irá causar no orçamento e no índice de pessoal do município.

## 4. A ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

### 4.1 - DESCRIÇÃO GERAL

O município de Rio Negro nasceu de um antigo pouso de tropeiros que levavam gado de Viamão no Rio Grande do Sul à Sorocaba São Paulo. Devido às dificuldades do trajeto, em 1826, a cargo de João da Silva Machado o “Barão de Antonina”, iniciou-se a construção da “Estrada da Mata”, com a construção da estrada houve a fixação dos primeiros moradores, formando o povoado de Rio Negro, que foi elevado de Capela Provisória à Capela Curada, a pedido de João da Silva Machado em 1828.

Em 1829 chegaram a Rio Negro, os primeiros imigrantes alemães. Em 28 de fevereiro de 1838, Rio Negro passou de Capela Curada à Freguesia do Senhor Bom Jesus de Rio Negro, à Vila, segundo a Lei 219 de 02 de abril de 1870, decretada pela Assembleia Provincial do Paraná.

No dia 15 de novembro de 1870 ocorreu a Emancipação Política do Município de Rio Negro, com a eleição dos vereadores do município.

Em 27 de maio de 1884, foi assinado o contrato de construção da rua XV de Novembro, sendo esta a primeira do Brasil.

Nos anos de 1887 e 1888 chegaram a Rio Negro os imigrantes alemães-bucovinos, Em 1890, Rio Negro recebeu imigrantes poloneses.

Em 1916, com o fim da Guerra do Contestado, foi estabelecido o acordo de limites entre Paraná e Santa Catarina, e parte do município de Rio Negro foi desmembrada originando as cidades de Itaiópolis, Três Barras e Mafra.

O município, distante 109 Km da capital Curitiba, faz fronteira com os municípios de Lapa, Campo do Tenente, Piên e Mafra – SC tem área total de 603,246 km<sup>2</sup> e a sua população é de 31.261 habitantes, segundo o censo IBGE/2010. Seu Índice de Desenvolvimento Humano é de 0,801, seu Produto Interno Bruto – PIB é de R\$ 559.556,403 mil e PIB – per capita é R\$ 18.058,94.

Em 01 de abril de 1999 a sede da Prefeitura Municipal de Rio Negro – PR foi alterada para o prédio onde funcionava o antigo Seminário Seráfico São Luís de Tolosa, fundado por padres franciscanos alemães. O responsável pela instalação do Seminário em Rio Negro foi o Cônego José Ernser e a pedra fundamental foi lançada em 1918, sendo a construção concluída e inaugurada em 3 de fevereiro de 1923, com 118 seminaristas vindos de Blumenau. Ficou

ativo até a década de setenta, sendo tombado como Patrimônio Histórico e Cultural do Município em 1978.

Segundo o artigo 17 da lei municipal Nº 1346/2003, a estrutura organizacional da Prefeitura Municipal de Rio Negro compreende as seguintes unidades:

#### I - ÓRGÃO DE ASSISTÊNCIA IMEDIATA

1. Gabinete do Prefeito – GAP
- 1.1 Gabinete de Assessoramento – GA
- 1.2 Fundo de Reequipamento de Bombeiros – FUNREBOM
- 1.3 Assessoria de Comunicação – AC

#### II - ÓRGÃOS DE ASSESSORAMENTO

1. Procuradoria Geral do Município – PGM
- Procuradoria Jurídica – PJ
- Assessoria Jurídica – AJ
- 1.3 Fundo Municipal de Defesa dos Direitos Difusos – FMDD
2. Controle Interno – CI
- 2.1 Gabinete de Assessoramento – GA
- 2.2 Departamento de Controle Interno – DCI

#### III - ÓRGÃO DE COORDENAÇÃO GERAL

1. Secretaria Municipal de Planejamento e Coordenação Geral – SEPLAN
- 1.1 Gabinete de Assessoramento – GA
- 1.2 Departamento Técnico – DT
- 1.3 Ouvidoria Municipal – OM

#### IV - SECRETARIA MUNICIPAL DE NATUREZA INSTRUMENTAL

1. Secretaria Municipal de Administração – SADM
- 1.1 Gabinete de Assessoramento – GA
- 1.2 Departamento Administrativo – DA
- 1.3 Departamento de Licitação e Compras – DLC
- 1.4 Departamento de Recursos Humanos – DRH
- 1.5 Departamento de Informática – DINFO
- 1.6 Departamento de Medicina e Segurança do Trabalho – DMST
2. Secretaria Municipal da Fazenda – SMF
- 2.1 Gabinete de Assessoramento – GA
- 2.2 Departamento Financeiro – DF
- 2.3 Departamento de Arrecadação – DAR
- 2.4 Departamento de Contabilidade – DEC
- 2.5 Departamento de Patrimônio – DPA

#### V - SECRETARIAS MUNICIPAIS DE NATUREZA SUBSTANTIVA

1. Secretaria Municipal de Educação – SMED
- 1.1 Departamento de Gerenciamento Operacional – DGO
- 1.2 Departamento de Educação Permanente e Profissionalizante – DEPP
- 1.3 Departamento de Estrutura e Funcionamento – DEF
- 1.4 Departamento de Infra Estrutura – DIE
2. Secretaria Municipal de Cultura e Turismo – SECTUR
- 2.1 Gabinete de Assessoramento – GA
- 2.2 Departamento de Acervo e Patrimônio Histórico Cultural – DAPHC
- 2.3 Departamento de Ação Cultural – DAC
- 2.4 Departamento de Turismo – DETUR
3. Secretaria Municipal de Esportes – SES
- 3.1 Gabinete de Assessoramento e Gerenciamento – GAG
4. Secretaria Municipal de Indústria e Comércio – SIC
- 4.1 Gabinete de Assessoramento – GA

- 4.2 Departamento de Indústria, Comércio e Serviços – EICS
- 5. Secretaria Municipal de Agricultura e Meio Ambiente – SAMA
- 5.1 Gabinete de Assessoramento – GA
- 5.2 Departamento de Agropecuária – DAG
- 5.3 Departamento de Meio Ambiente – DEMA
- 5.4 Fundo Municipal de Meio Ambiente - FUNDEMA
- 6. Secretaria Municipal de Saúde - SMS/ Fundo Municipal de Saúde – FMS
- 6.1 Gabinete do Gestor do Fundo – GG
- 6.2 Departamento de Municipalização – DEM
- 6.3 Departamento Técnico de Apoio às Ações de Saúde – DTAS
- 6.4 Departamento de Assistência à Saúde – DAS
- 7. Secretaria Municipal de Assistência Social – SAS
- 7.1 Gabinete de Assessoramento – GA
- 7.2 Departamento Atendimento à População Usuária – DAPU
- 7.3 Departamento de Atendimento à Rede de Entidades Sociais – DARES
- 7.4 Fundo Municipal de Assistência Social – FMAS
- 7.5 Fundo Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente – FMDCA
- 8. Secretaria Municipal de Obras e Serviços Urbanos – SOSU
- 8.1 Gabinete de Assessoramento – GA
- 8.2 Departamento de Projetos – DP
- 8.3 Departamento de Urbanismo e Serviços Públicos – DUSP
- 8.4 Departamento de Obras Públicas – DOP
- 8.5 Departamento Rodoviário Municipal – DRM
- 8.6 Fundo Municipal de Habitação – FMH
- 8.7 Fundo Municipal de Trânsito – FMT

A prefeitura conta com 848 funcionários, sendo que 735 são concursados, e destes 732 se encontram no regime estatutário e apenas 3 não optaram pelo estatuto e são regidos pela CLT, os demais, 113, são cargos em comissão e emprego público e se encontram no regime da CLT.

A legislação pertinente obriga o poder público a ter um limite máximo com despesa de pessoal. Para cumprir o exigido no artigo 169 da Constituição Federal, que diz que lei complementar definirá os limites da despesa com pessoal, foi editada Lei Complementar 101 de 04 de maio de 2000, também conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal. No artigo nº 19 da referida lei, que diz que a despesa com pessoal dos municípios não pode exceder a 60% de sua receita líquida, sendo que 6% são destinado ao legislativo e 54% ao executivo.

O índice é apurado somando-se a despesa do mês em referência com as dos onze imediatamente anteriores, adotando-se o regime de competência. Segundo artigo 18 da Lei Complementar 101 de 04 de maio de 2000, despesa com pessoal é:

“o somatório dos gastos do ente da Federação com os ativos, os inativos e os pensionistas, relativos a mandatos eletivos, cargos, funções ou empregos, civis, militares e de membros de Poder, com quaisquer espécies remuneratórias, tais como vencimentos e vantagens, fixas e variáveis, subsídios, proventos da aposentadoria, reformas e pensões, inclusive adicionais, gratificações, horas extras e vantagens pessoais de qualquer natureza, bem como encargos sociais e contribuições recolhidas pelo ente às entidades de previdência.”



No município de Rio Negro o índice de pessoal, apurado no primeiro semestre de 2011 foi de 43,26 %, o total da despesa utilizado para apuração do limite no 1º semestre de 2011 foi de R\$17.766.751,34 e no ano de 2010, o índice foi de 45,96% da Receita líquida do município, sendo que o total da despesa utilizado para apuração do limite em 2010 foi de R\$ 16.085.765,55.

#### 4.2 - DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Segundo a lei 2145/2011 que dispõe sobre alterações no quadro geral de cargos da prefeitura municipal de Rio Negro o número de cargos disponíveis é de 1.151. Cada cargo tem um nível de referência inicial, ou seja um salário de início de carreira de acordo com os níveis de uma tabela definida em lei, para ocorrerem progressões na remuneração, a lei 1318/2002 prevê duas formas de promoção uma diagonal e outra vertical.

A promoção diagonal ocorre através de merecimento pelo sistema de avaliação de desempenho, nessa promoção o ocupante de cargo estável, ou seja que já concluiu o estágio probatório, tem uma progressão a uma classe de padrão mais elevado da inicial do nível em que se encontra, no caso do município de Rio Negro, o nível é determinado em lei.

A promoção vertical, ocorre através de comprovação da capacidade funcional através de provas de conhecimentos ou de teste seletivo, ou por merecimento pelo sistema de avaliação de desempenho, no entanto, mesmo estando prevista no estatuto, esta progressão é aplicada somente aos profissionais do magistério. A lei n ° 2007/2010 dispõe sobre o plano de cargos, carreira e remuneração dos profissionais do magistério público da educação básica do município de Rio Negro, e determina que as formas de progressão sejam a vertical e a horizontal. A promoção vertical ocorre por habilitação, através do critério exclusivo de formação do professor, para elevação à classe imediatamente superior. A progressão horizontal ocorre por tempo de serviço observado o intervalo de vinte e quatro meses de efetivo exercício em funções de magistério.

O artigo 123 da lei municipal nº1318/2002 prevê um adicional por tempo de serviço, gratificação de 1% para cada ano de serviço.

Observando-se a legislação vigente verifica-se que não há plano de cargos, carreira e remuneração para os funcionários não ocupantes de cargos vinculados ao magistério, bem como não existe outras formas de progressão além da promoção diagonal, tendo em vista que, segundo ROBBINS; JUDGE; SOBRAL (2010, p. 196) motivação é “o processo responsável,

direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinada meta” e a teoria de que funcionário bem remunerado tem mais motivação para trabalhar, têm-se situação-problema.

## 5. PROPOSTA

### 5.1 – DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA

Este trabalho propõe a implantação um Plano de Cargos e Salários visando em processo de transformação na Administração de Recursos Humanos da Prefeitura Municipal de Rio Negro- PR, com o objetivo de motivar os servidores e reter talentos na administração pública municipal.

Segue abaixo as ações propostas para a implantação do plano de cargos:

	ETAPA	AÇÃO
1	Planejamento e divulgação do projeto	Discussão com os secretários e chefias Elaboração projeto Aprovação do projeto Divulgação com os servidores
2	Análise e avaliação dos cargos	Coleta de dados Descrição de cargos Especificação dos cargos Titulação dos cargos Classificação dos cargos Catálogo de cargos Escolha de cargos-chave Formação de Comitê de Avaliação Escolha do método de avaliação Avaliação dos cargos-chave Avaliação dos demais cargos
3	Pesquisa salarial	Escolha das organizações Elaboração do formulário de coleta de dados Coleta de dados Tabulação de dados Análise dos dados
4	Estruturação da política salarial	Calculo da curva base Determinação do numero de graus

		Análise de sobreposição de graus Salário de início de carreira Promoção horizontal e vertical Reavaliação de cargos Reajustes salariais Definição de adicionais salariais Definição de benefícios Reestruturação do organograma Divulgação das carreiras entre os servidores Programa de treinamento e desenvolvimento
5	Estudo do impacto orçamentário	Análise e comparação do valor da folha de pagamento antes e depois do plano de cargos e carreiras

## 5.2 – PLANO DE IMPLANTAÇÃO

Ao implantar o plano de cargos e salários, deve-se seguir algumas etapas que serão descritas abaixo :

### ETAPA 1 - Planejamento e divulgação do projeto:

AÇÃO		DESCRIÇÃO
1	Discussão com os secretários e chefias	Nesta fase deve-se reunir primeiramente o prefeito e os secretários para explicar detalhes , e acolher sugestões.
2	Elaboração projeto	Nesta fase deve-se definir os objetivos que se pretendem atingir, o número de grupos operacionais da organização e a metodologia que será utilizada para cada grupo, deve-se definir também o cronograma para implantação do projeto.
3	Aprovação do projeto	Esta é a fase de aprovação do projeto.
4	Divulgação com os servidores	Essa é a fase de divulgação do projeto para os servidores de forma a sanar dúvidas, esclarecer os objetivos que são esperados para não gerar ansiedade nem insegurança.

## ETAPA 2 - Análise e avaliação dos cargos:

AÇÃO		DESCRIÇÃO
1	Coleta de dados	Nesta fase é realizada a coleta de dados na organização que pode ser realizada de vários métodos: observação, questionário, entrevista ou a combinação de todos.
2	Descrição de cargos	Nesta fase são relatadas as tarefas realizadas pelo ocupante do cargo, a descrição deve ser clara e impessoal. Deve-se responder o que faz , como faz e por que faz.
3	Especificação dos cargos	Na especificação do cargo deve-se relatar os requisitos do cargo, como grau de instrução, conhecimento, experiência, complexidade entre outros.
4	Titulação dos cargos	O título deve remeter as atividades descritas. Os termos usados devem ser os comumente utilizados em outras organizações.
5	Classificação dos cargos	É a fase onde distribui-se os cargos por grupos, de acordo com a natureza das atividades.
6	Catálogo de cargos	Nessa fase são reunidas todas as informações acerca dos cargos para melhor divulgação.
7	Escolha de cargos-chave	Os cargos-chave são cargos escolhidos para se testar o método de avaliação dos cargos.
8	Formação de Comitê de Avaliação	Escolha dos integrantes da comissão responsável por avaliar os cargos.
9	Escolha do método de avaliação	Os métodos podem ser os quantitativos, por pontos ou comparação de fatores, ou não quantitativos, escalonamento ou por graus predeterminados.
10	Avaliação dos cargos-chave	Nessa fase são realizadas as avaliações dos cargos-chave.
11	Avaliação dos demais cargos	Após a avaliação dos cargos-chave , é realizada a avaliação dos demais cargos.

## ETAPA 3 – Pesquisa salarial:

AÇÃO		DESCRIÇÃO
1	Escolha das organizações	Nesta fase são escolhidas as organizações onde serão realizadas as pesquisa, essas organizações devem ser

		preferencialmente prefeituras com orçamento próximo ao do município para que haja uma melhor comparação.
2	Elaboração do formulário de coleta de dados	Nesta fase deve-se elaborar o formulário para coletar as informações necessárias.
3	Coleta de dados	Nesta fase devem-se coletar os dados necessários.
4	Tabulação de dados	Nesta fase deve-se tabular os dados obtidos, ou seja dar tratamento estatístico aos dados.
5	Análise dos dados	Devem-se comparar os dados das prefeituras pesquisadas com os do município.

ETAPA 4 – Estruturação da política salarial:

AÇÃO		DESCRIÇÃO
1	Cálculo da curva base	É nesta fase que obtêm-se uma curva baseada no resultado da equação de regressão obtida pelo processo de ajustamento entre salário e pontos obtidos na avaliação de cargos.
2	Determinação do número de graus	Nesta fase determinam-se os cargos equivalentes e que terão o mesmo tratamento salarial.
3	Análise de sobreposição de graus	Nesta fase são definidas as sobreposições salariais para compensar o desempenho dos servidores.
4	Salário de início de carreira	Nesta fase deve-se definir os salários de início de carreira ou a referência inicial.
5	Promoção horizontal e vertical	Nesta fase deve-se definir como e quando ocorrem as promoções .
6	Reavaliação de cargos	Esta fase determina a frequência que deve-se avaliar os cargos e as formas de reavaliação
7	Reajustes salariais	Definir como quando serão realizados os reajustes salariais, esta fase deve ser discutida com os representantes do sindicato dos servidores.
8	Definição de adicionais salariais	Nesta fase deve-se definir quais serão os adicionais e os requisitos para se adquiri-los.
9	Definição de benefícios	Nesta fase deve-se definir os benefícios que serão fornecidos, como plano de saúde, plano odontológico,

		auxílio alimentação, auxílio transporte, ajuda de custo , diárias entre outros.
10	Reestruturação do organograma	Nesta fase deve-se organizar os cargos , deixando claro quem é subordinado de quem.
11	Divulgação das carreiras entre os servidores	Fase de divulgação das carreiras entre os servidores.
12	Programa de treinamento e desenvolvimento	Nesta fase deve-se definir os programs de treinamento de cada cargo.

#### ETAPA 5 - Estudo do impacto orçamentário:

AÇÃO		DESCRIÇÃO
1	Análise e comparação do valor da folha de pagamento antes e depois do plano de cargos e carreiras	Nessa fase deve-se observar o total de gastos com pessoal antes e depois da implantação do plano de cargos, a fim de cumprir o limite do índice de pessoal exigido em lei.

### 5.3 – RECURSOS

Os recursos necessários à implantação e operação do sistema proposto , são , estimativamente :

Recurso	Descrição	R\$
Humanos	1 Coordenador	R\$ 1.350,00
	1 Servidor do RH	R\$ 1.350,00
	1 Servidor do Planejamento	R\$ 1.350,00
	1 Servidor Contabilidade	R\$ 1.350,00
Materiais	1 Notebook, Intel Pentium p6100, 15” HD Led Lcd, 320Gb HDD, 3 Gb DDR3 Memory.	R\$ 2.000,00
	1 Microcomputador, Intel® Core™2 Duo CPU E8400, 320Gb HDD, 2 Gb DDR3	R\$ 1.000,00

	Memora. 1 impressora, HP Laser Jet P215. Tonner Papel Caneta Lápis Borracha Corretivo	R\$ 700,00  R\$ 100,00 R\$ 100,00 R\$ 10,00 R\$ 5,00 R\$ 2,00 R\$ 2,00
Instalações	1 sala	-
Financeiros/Orçamentários - Limite máximo de aumento de gasto com pessoal (aproximado)	-	R\$ 1.679.975,51

#### 5.4 – RESULTADOS ESPERADOS

Segundo CAPRA (2002, p.111) “o meio mais eficiente para intensificar o potencial de criatividade e aprendizado de uma organização, o melhor meio para mantê-la sempre viva e vibrante, consiste em apoiar e fortalecer seus funcionários”, por esse motivo um dos objetivos de um plano de cargos e salários é a motivação, para que os servidores trabalhem bem e que se dediquem para a melhoria do serviço público em geral; e o incentivo ao aperfeiçoamento e a educação continuada, pois com um plano de cargos bem estruturado os servidores sentem a necessidade de continuar estudando e se aperfeiçoando para obter uma melhor recompensa financeira.

#### 5.5 – RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS

No caso de implantação do projeto , o principal risco é o limite máximo com despesa com pessoal, pois o poder público é obrigado a manter um limite para cumprir o disposto no



artigo 169 da Constituição Federal. No caso de municípios essa despesa não pode exceder a 60% de sua receita líquida, sendo que 6% são destinados ao legislativo e 54% ao executivo.

O índice é apurado somando-se a despesa do mês em referência com as dos onze imediatamente anteriores, adotando-se o regime de competência. Segundo artigo 18 da Lei Complementar 101 de 04 de maio de 2000, despesa com pessoal é:

“o somatório dos gastos do ente da Federação com os ativos, os inativos e os pensionistas, relativos a mandatos eletivos, cargos, funções ou empregos, civis, militares e de membros de Poder, com quaisquer espécies remuneratórias, tais como vencimentos e vantagens, fixas e variáveis, subsídios, proventos da aposentadoria, reformas e pensões, inclusive adicionais, gratificações, horas extras e vantagens pessoais de qualquer natureza, bem como encargos sociais e contribuições recolhidas pelo ente às entidades de previdência.”

No município de Rio Negro o índice de pessoal, apurado no primeiro semestre de 2011 foi de 43,26 %%, o total da despesa utilizado para apuração do limite no 1º semestre de 2011 foi de R\$17.766.751,34 e no ano de 2010, o índice foi de 45,96% da Receita líquida do município, sendo que o total da despesa utilizado para apuração do limite em 2010 foi de R\$ 16.085.765,55.

Devido a essa imposição da lei no que diz respeito ao limite de gastos com pessoal nos órgãos públicos, deve-se tomar cuidado extremo ao elaborar o plano de cargos para não extrapolar o limite nem comprometer o orçamento do município e correr o risco de atrasar o pagamento dos salários dos servidores, por isso planejamento faz a diferença, sugere-se a diminuição de gratificações para que se diminuam as despesas com pessoal num primeiro momento, para que se possam ocorrer progressões e aumento da despesa num segundo momento.

## **6. CONCLUSÃO**

Um plano de cargos e salários é uma forma de organizar de modo ordenado, baseado em estudos técnicos, matemáticos e orçamentários, com o objetivo de remunerar pessoas com um critério universal conhecido e aceito pelos servidores; um sistema justo de remunerar e recompensar pessoas visando à qualidade do serviço público, por isso recomenda-se que sejam realizados vários estudos e que sejam analisadas com extremo cuidado as atitudes a serem tomadas e o tempo para implantação, de modo que possa haver equilíbrio financeiro e orçamentário no Município, evitando-se assim desagradáveis surpresas.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANGÉLICO, João. **Contabilidade Pública**. 7ª Edição. São Paulo: Atlas, 1990.

ARAÚJO, Luís César G. de. **Gestão de Pessoas**. 1ª Edição. São Paulo: Atlas, 2006.

BEUREN, Ilse Maria (Org.) et al. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade**. 3ª Edição, São Paulo: Atlas, 2006.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988. Disponível em: <[http:// www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br) >. Acesso em 31/08/2011.

CAPRA, Fritjof. **As conexões ocultas - Ciência para uma vida sustentável**. Disponível em < [http://api.ning.com/files/hc98vEODAJyTu7M\\*tGRd343Ph45nwyQ2tPE6Sqz0TH6GdyOPbblEbGP4iPpMioWVXEyXODTs1A4RLsJbAJYfKXalV7VbhT8I/FritjofCapraAsconexesocultas.pdf](http://api.ning.com/files/hc98vEODAJyTu7M*tGRd343Ph45nwyQ2tPE6Sqz0TH6GdyOPbblEbGP4iPpMioWVXEyXODTs1A4RLsJbAJYfKXalV7VbhT8I/FritjofCapraAsconexesocultas.pdf) > Acesso em : 30/09/2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas – O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 17ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 24ª Edição. São Paulo, SP: Atlas, 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisas**. 5ª Edição, São Paulo: Editora Atlas, 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA . **Área Territorial Oficial** . Disponível em < [http://www.ibge.gov.br/home/geociencias/cartografia/default\\_territ\\_area.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/geociencias/cartografia/default_territ_area.shtm) > Acesso em 30/09/2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA . **Censo Demográfico 2010**. Disponível em : < <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/> > Acesso em 30/09/2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Tabela 1 - Produto Interno Bruto a preços correntes e Produto Interno Bruto per capita segundo as Grandes Regiões, as Unidades da Federação e os municípios - 2004-2008**. Disponível em:

< [http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/pibmunicipios/2004\\_2008/](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/pibmunicipios/2004_2008/) > Acesso em: 20 de ago. 2002.

KOHAMA, Heilio. **Contabilidade Pública. Teoria e Prática**. 7<sup>a</sup> Edição, São Paulo: Atlas, 2006.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos : Princípios e Tendências**. 1<sup>a</sup> Edição, São Paulo : Saraiva, 2005.

MACEDO, Manoel Carlos dos Santos, ROCHA, Renato Mendonça da. **Rotinas Aplicadas ao Departamento de Pessoal das Empresas**. 4<sup>a</sup> Edição, Porto Alegre: CRC-RS, 2005.

OLIVEIRA, Aristeu de Oliveira. **Manual de Descrição de Cargos**. São Paulo: Atlas, 2001.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de Pessoas**. 2<sup>a</sup> Edição. São Paulo: Atlas, 2006.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de Cargos e Salários**. 12<sup>a</sup> Edição, São Paulo: LTr, 2007.

PREFEITURA MUNICIPAL DE RIO NEGRO – PR. Histórico do Município. Disponível em < [http://www.rionegro.pr.gov.br/cidade\\_historia.php](http://www.rionegro.pr.gov.br/cidade_historia.php) > Acesso em 30/09/2011.

\_\_\_\_\_. Lei Municipal 1346/2003. Disponível em < <http://www.leismunicipais.com.br/legislacao-de-rio-negro/245336/lei-1346-2003-rio-negro-pr.html> > Acesso em 30/09/2011.

\_\_\_\_\_. Lei Municipal 2145/2011. Disponível em < <http://www.leismunicipais.com.br/legislacao-de-rio-negro/245336/lei-2145-2011-rio-negro-pr.html> > Acesso em 30/09/2011.

\_\_\_\_\_. Lei Municipal 1318/2002. Disponível em < <http://www.leismunicipais.com.br/legislacao-de-rio-negro/245200/lei-1318-2002-rio-negro-pr.html> > Acesso em 30/09/2011

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. **Índice de Desenvolvimento Humano - Municipal, 1991 e 2000 - Todos os municípios do Brasil** Disponível em: < [http://www.pnud.org.br/atlas/ranking/IDH-M%2091%2000%20Ranking%20decrecente%20\(pelos%20dados%20de%202000\).htm](http://www.pnud.org.br/atlas/ranking/IDH-M%2091%2000%20Ranking%20decrecente%20(pelos%20dados%20de%202000).htm) > Acesso em: 30/09/2011.

ROBBINS, Stephen P., JUDGE, Timothy A., SOBRAL Filipe. **Comportamento Organizacional – Teoria e prática no contexto brasileiro**. 14<sup>a</sup> Edição, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.